المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة

معهد العلوم والتكنولوجيا

تخصص: سنة ثالثة ليسانس هندسة الطرائق

المحاضرة الثانية: الإدارة "المناجمنت" (Management) **أستاذ المقياس: د. دشه محمد علي**

أولا: مفهوم الإدارة

ظهر مصطلح الإدارة بمعنى مناجمنت **(Mnanagement)** في بداية القرن العشرين في الدول الأنجلوساكسونية عموما والولايات المتحدة على وجه الخصوص، وذلك في أعقاب الأعمال العلمية (الأفكار) التي قدمتها حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن التاسع عشر (**19**)؛

غير أن هذا المصطلح في اللغة العربية غالبا ما يعتريه بعض اللبس والغموض، وهو الأمر نفسه بالنسبة للغة الفرنسية فبعض المختصين يترجمون مصطلح مناجمنت **(Managment)** إلى الفرنسية بعبارة تسيير **(Gestion)** والبعض الآخر بعبارة إدارة **(Administration)** أو عبارة قيادة **(Conduite)**، ويرجع هذا التباين إلى خصوصية المصطلح ولغته الأم (الإنجليزية)، وثقافة المجتمعات التي نشأ فيها، فمهما اختلفت العبارات المستخدمة ومهما تباينت الصياغة اللغوية إلا أنها تتقارب في المعنى رغم عدم تطابقها تماما، وكلها تشير إلى أن إدارة المؤسسات أو المنظمات؛

فمثلا ما يعاب على مصلح **(Gestion)** بالفرنسية أنه ضيق المضمون؛ إذ يشير إلى مجموعة التقنيات المستخدمة في عملية التسيير بينما القصد من المصطلح الأنجلوساكسوني **(Management)** أنها تعبير عن المفهوم المتعلق بتقنيات التسيير بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر في المديرين والتي ترتبط أساسا بإدارة العنصر البشري، وفي هذا السياق يرى الكثير من المهتمين أننا نسير الأشياء وبالمقابل ندير (نوجه) الأفراد.

وبالنسبة لاستخدام هذا المصطلح في اللغة العربية؛ ففي دول المشرق العربي ترجم إلى مصطلح "الإدارة"، والجزائر يستخدم مصطلح "التسيير"، وفي تونس مصطلح "التصرف"، وفي المغرب الأقصى مصطلح "التدبير" والذي يعتبره المهتمون أقرب مصطلح عربي لمصطلح "المناجمنت **(Management)** " نظرا إلى الأبعاد التي يكتسيها هذا المصطلح في اللغة العربية.

مما سبق، نشير إلى أن استعمالنا لمصطلح "إدارة" في هذا المحتوى إنما هو تعبير عن المصطلح العربي "التدبير" والأنجلوساكسوني **(Management)**، فالإدارة بهذا المعنى هي علم وفن يهتم بدراسة أساليب الإنتاج وكيفية التحكم في الأفراد والإشراف عليهم وتأطيرهم وتعبئتهم من أجل تحقيق أهداف محددة من خلال العبارات المختصرة للوظائف الأساسية للإدارة والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

❖ تعريف الإدارة

يعرف القاموس الفرنسي **(Larousse)** الإدارة على أنها "مجموعة من التقنيات لقيادة المنظمات وتسيير المؤسسات" أما المناجير فهو "مدير أو مسير المؤسسة".

أما "هنري فايول **(Henri Fayol)** فيقول "معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".

.أما "فريديريك تايلور" **(F. W. Taylor)** فيقول: "أن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين".

بتعريف شامل من طرف **(Alain Raymond)** فإن الإدارة أو التسيير هي "فعل أو فن أو طريقة لقيادة منظمة معينة وتوجيهها وتخطيط تنميتها والرقابة عليها.

❖ خصائص الإدارة

للتعرف أكثر على أهمية الإدارة لابد أن نبرز أهم مميزاتها أو سماتها:

1. **العمومية (العالمية):** الخاصية الأساسية للإدارة هي العمومية والتي يقصد بها أنها تطبق في كل المجتمعات وفي جميع المواقف؛
2. **تقارب تياري العقلانية والإنسانية:** يتعلق العمل الإداري بالدرجة الأولى بالإنسان، فالإدارة ضرورية حيثما يوجد تجمع إنساني يتطلب التنسيق بين الأعمال التي يؤديها أفراده من أجل تحقيق أهداف مشتركة محددة مسبقا، كما يتميز بالعقلانية في نفس الوقت لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكاليف ممكنة؛
3. **التعقيد:** تعتبر الوظيفة الإدارية غاية في التعقيد بسبب وجود الكثير من الأنشطة والتغيير الدوري لبيئة وظروف العمل؛
4. **الاستمرارية:** يتطلب العمل الإداري نشاطا مستمرا دون أي انقطاع ومجهودا كبيرا لكي يحقق عوائد مرتفعة؛
5. **التكامل بين الأنشطة:** حيث أن عملية الإدارة تعتبر نشاطا حركيا يتكون من مجموعة من الأنشطة المترابطة ببعضها البعض توجد بينها علاقة اعتمادية متبادلة تتميز بالتأثير و التأثر، نجاح أخد هذه الأنشطة يعتمد على النجاح في تنفيذ غيرها؛
6. **تواجدها في جميع المستويات التنظيمية:** لا تقتصر الوظيفة الإدارية في المنظمات على المستويات الإدارية العليا فقط بل توجد في جميع المستويات (عليا، وسطى، دنيا) مع اختلاف في أهمية الدور المسند لكل مستوى والمهارات المطلوبة في كل مستوى؛
7. **تعدد المناهج:** للإدارة مناهج عامة تنطبق على كل المنظمات ومناهج خاصة مرتبطة بالسياق الذي توجد فيه المنظمة وبالمشكل المطروح؛
8. **الإدارة مبنية على وظائف:** هذه الوظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والتوجيه والرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والرقابة، وهكذا بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى؛
9. **التطور المستمر:** لأن الإدارة غير ثابتة ودائمة التغير نتيجة لتغير الظروف والمتغيرات وهو ما يستلزم التطوير المستمر للإدارة.

❖ أهمية الإدارة

تحظى الإدارة اليوم بجانب كبير من الأهمية نظرا لتواجدها في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى، ومجالات تطبيقها فهي عديدة ومختلفة باختلاف مجالات الحياة، حيث تطبق في ميدان الاقتصاد، والبحث، والتنمية، والسياسة، والشؤون العسكرية والرياضية وغيرها، فالإدارة تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف وتقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المادية الأخرى، فلتنفيذ وإنجاز غرض ما لابد من تجميع الموارد الأساسية المتاحة من أفراد، و مواد وآلات، ووسائل وأساليب، وأموال، وأسواق أو ما يعرف بـ **(The M 6)**

Men an Women , Materials , Machines , Methods , Money and Markets

ثانيا: هل الإدارة علم أم فن أم مهنة ؟

1. **علم الإدارة:** يتزايد في وقتنا الحاضر الاهتمام بعلم الإدارة **(Science Management)** حيث أن الفكرة الشائعة هي أن المعرفة المتعلقة بالإدارة تعني بالضرورة القدرة على الإدارة و التسيير؛ أي أن الإلمام بعلم الإدارة يجعل الفرد مديرا فعالا، لكن هذا القول لا يمثل في الواقع إلا نصف الحقيقة لأن العلم هو مجموعة من القواعد والأسس المنطقية التي من خلالها يتم التأكيد على

الحقائق التي لا تقبل الشك أو الجدل، من خلال هذا التعريف يتبين لنا بأن الإدارة ليست بالعلم الدقيق كالكيمياء والرياضيات أو الفيزياء ...إلخ، ويعود السبب إلى حداثة هذا العلم نسبيا وكذا صعوبة القيام بتجارب في ميدان الإدارة والتحكم فيها وتعميم نتائجها، لأنها تتعلق أساسا بالعنصر البشري، وفي نفس الوقت فقد تمت الاستفادة من البحوث المقامة في ميادين علمية شتى كالاقتصاد، والمحاسبة، والرياضيات، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، والعلوم السياسية، والإعلام والاتصال، والإعلام الآلي، الأنتروبولوجيا .. وغيرها من العلوم، في تطوير الفكر الإداري.

2. **فن الإدارة:** يمكن اعتبار الإدارة فنا مبنيا على المهارات والقدرات والمواهب الفردية التي يتمتع بها بعض الأفراد دون غيرهم والذين يطلق عليهم "المديرون الموهوبون"، حيث يتجلى الجانب الفني للإدارة في المهارات وسلوكيات واتجاهات وخصوصيات المديرين فيما يتعلق بالقيادة وقدرات التحفيز، والاتصال، والتحكيم، واتخاذ القرارات، ومعالجة المشاكل إضافة إلى التخطيط، التنظيم والرقابة، لهذا هناك من يعتبر الإدارة فنا لا يقل أهمية عن العلم بل يتحه المديرون الممارسون وخاصة العصاميون إلى اعتبار فن الإدارة أكثر أهمية من علم الإدارة.

3. **مهنة الإدارة:** إن اعتبار الإدارة كمهنة يتوقف على تعريف المهنة في حد ذاتها، فلو اعتبرنا أن المهنة عملا يتطلب الحصول على شهادة معينة كالطبيب أو المهندس أو المحامي لا يمكننا القول أن الإدارة مهنة، و لو اعتبرناها نشاطا لإنجاز أهداف بالآخرين أو لتقديم خدمة للآخرين فإنها تصبح مهنة، فالأمر هنا يتوقف على الوظائف المضطلع بها على مستوى الهياكل المنبثقة عن التنظيم العقلاني للعمل، والخطط والإستراتيجيات والسياسات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، والتموين والإنتاج والمحاسبة والمالية، وأنظمة المعلومات، والبحث والتطوير...إلخ.

خلاصة: يمكن القول أن الإدارة هي تقاطع للعلم والفن، وهي المهنة التي برزت مع منتصف القرن العشرين وما زالت تتطور إلى أيامنا هذه، وكلا من العلم والفن من الأمور الحيوية للإدارة الناجحة، فالعلم يعلم الفرد أن يعرف (To Know) أما الفن فيعلم الفرد أن يعمل (To Do)

ثالثا: أصناف (أنواع) الإدارة

❖ من حيث طبيعتها

1. **الإدارة العامة (Publique Management):** تعنى بإدارة المرافق العامة والهيئات الإدارية الحكومية التي تهدف لتقديم خدمات عمومية (التعليم، الصحة العمومية، الأشغال العمومية، هيئات الإشراف على إقامة البنى التحتية الأساسية).
2. **إدارة الأعمال (Management Business):** وهنا تتطابق مع المصطلح الانجلوساكسوني **(Administration Business)** وتعنى بإدارة منشآت ومنظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح.

❖ من حيث مداها

1. **الإدارة التشغيلية (Opérational Management):** تهتم الإدارة التشغيلية أساسا باختيار الهيكل التنظيمي، تحديد سيرورة اتخاذ القرارات، إقامة نظام للمعلومات وقيادة الأفراد داخل المنظمة (المؤسسة).
2. **الإدارة الإستراتيجية (Strategique Management):** الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزتها التنافسية، والسعي لتنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بنقاط القوة والضعف الداخلية وتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذات المصلحة.

❖ **من حيث مستواها**

1. **الإدارة العليا:** التي تتولى تحديد الإستراتيجيات ووضع الأهداف ورسم السياسات وتحديد الأولويات؛
2. **الإدارة الوسطى:** تتولى مهمة الربط بين الإدارة العليا والمستويات الإشرافية وتهتم بتفصيل الخطط الإستراتيجية ووضع التكتيكات؛
3. **الإدارة الدنيا:** هي الإدارة التي تتولى المهام الإشرافية وتنفيذ الأعمال والوقوف على مختلف المهام التشغيلية.

❖ **من حيث موضوعها**

ويمكن أن تقسم إلى عدة تفريعات حسب الوظائف الموجودة في المؤسسة مثل: إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة البحث والتطوير .. الخ.

رابعا: وظائف وسيرورة الإدارة

1. **التخطيط:** تهتم هذه الوظيفة الإدارية بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل والطرق لإنجاز أهداف المنظمة؛
2. **التنظيم:** وهو الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم الهيكل الأساسي للمهام والصلاحيات والمسؤوليات والسلطات؛
3. **التوجيه:** وهو الوظيفة الإدارية التي تعنى بقيادة الأفراد وإرشادهم وتحفيزهم من أجل إنجاز أهداف المنظمة؛
4. **الرقابة:** وهي الوظيفة الإدارية التي تعنى بمراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا من خلال مقارنة ما تم إنجازه مع ما تم مخطط له وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

الشكل (1) : سيرورة الإدارة